

「ステークホルダーとの協働を事業に活かす」

－ Stakeholder engagement as business strategy －

●ステークホルダー視点が重視される世界の潮流と日本の CSR

CSRがステークホルダーに向けた取り組みであることは定着しているが、一方でその実践についてまだ課題が多い。変化の激しいグローバル市場での事業展開が成功のカギとなっているなかでは、CSRも国際的な文脈のなかで日本企業としての特徴を活かしつつ展開することが大事になっている。必然的に企業が対面するステークホルダーも世界各地に広がり、むしろこのような国外の多様な人材とどう協働するかが今後の課題である。

まず国際潮流のなかでの日本企業のCSRやステークホルダーへの取り組みの特徴を把握し、グローバルCSRを理解するためのギャップを明らかにしよう。

1)社内での管理に重点

日本の CSR はコンプライアンスをベースとして、社内の活動にステークホルダーへの配慮の意識を浸透することが基本と考えられている。これに対して欧米での CSR とは、ステークホルダーに直接対応していく社外向けの活動がベースである。企業に寄せられる市民社会からの懸念や関心を社内に伝え、会社側の活動を発信し対話していく役割が CSR の要諦である。

2)ステークホルダーと利害関係者の混同

日本でもステークホルダーをおろそかにしているわけではないが、位置づけがカジュアルになりがちだ。重要なことは、企業の活動によって影響を受ける特定の「利害関係者」と直接対応することにある。海外では会社に抗議してくる利害関係者への対応を怠ると経営のリスクになる。彼らとの関係をうまくつくるのが、エンゲージメント(=協働)なのである。

3)企業価値を説明できていないCSR

CSV(Creating Shared Value)が注目され、価値創造の創造につなげるCSRが定着してきた。ところが環境・社会面の活動が企業価値の向上につながっていないケースが多い。ポイントは、環境・社会の課題を経営に取り込むことであらたな事業アプローチをもたらし、利益につながるイノベーションを実現することである。

4)社外へのコミュニケーションの問題点

これは1)とも関係しており、日本では「公表することよりも、やっていくことが大事」と考えるが、海外では「説明することが重要な責任である。説明していないことは、やっていないことと同じだ」ととる。積極的な情報発信と海外のステークホルダーとの接触が求められるが、ここが弱いことが課題である。

●「ステークホルダーとの協働」の論点とは

本年6月より実施されているコーポレートガバナンス・コードにはステークホルダーとの協働が盛り込まれ、「自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成するためには、これらのステークホルダーとの適切な協働が不可欠である」との考え方を示している。では適切なステークホルダーとの協働とは何かとなるが、本文ではそこがきちんと説明されていない。そこで本コードのたたき台である「OECDコーポレート・ガバナンス原則」のこの項目を参照することで、国際レベルでのステークホルダーとの協働をみていこう。

OECD原則では、「ステークホルダーの権利」を根底にしている。つまり「人権」の概念である。6つの項目のうち、1)人権を尊重する、2)人権侵害に対し救済する、3)取締役会へアクセスする権利、4)権利の執行による補強、というように4つに人権が盛り込まれている。企業経営における人権侵害への対応といえば、「国連ビジネスと人権の国連指導原則(以下国連指導原則)」がある。OECD原則は、国連指導原則との関係を考慮したうえでステークホルダーとの協働を求めている、といえる。つまり企業は人権を尊重する責任を果たすなかで、ステークホルダーとの協働を展開すべきということが、ここでのコンセプトである。

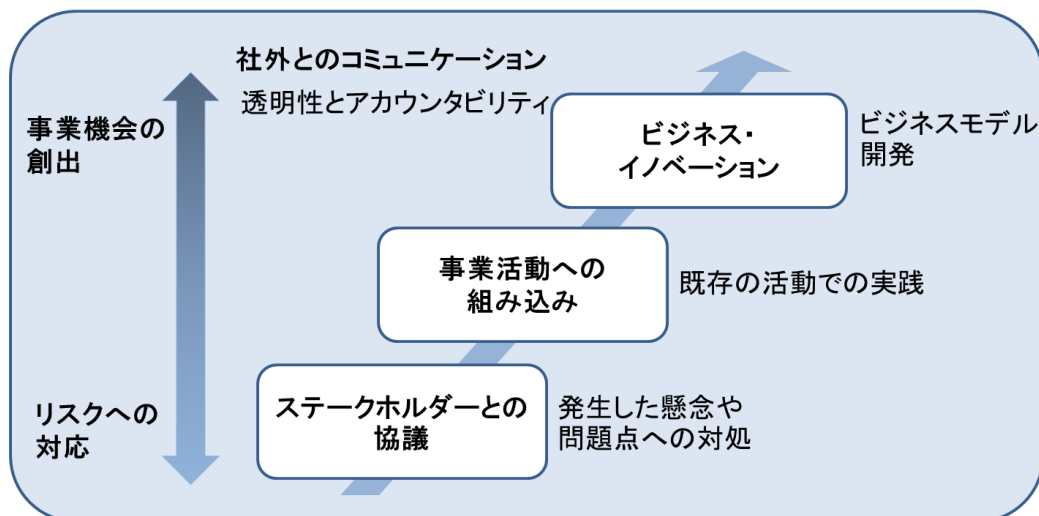
日本のコーポレートガバナンス・コードは、こうした国際的な流れを十分反映しないまま現在に至っている。出来上がったコードのステークホルダーとの協働については、似て非なるものになってしまった。経営の実務担当者たちは、グローバル操業で直面するステークホルダーの利害や権利の考えを念頭におき、協働の理解と実施に取り組んでいただきたい。

●ステークホルダーとの協働の実践展開

それではステークホルダーとの協働にはどのような展開があるのだろうか。

協働には企業にとってのリスク対応と事業機会の創出の両側面があり、下図のようなアプローチが考えられる。ここでは、ステークホルダーとの関係に問題が起こりやすい新興国市場でのビジネスを想定し、事例を踏まえて説明する。

ステークホルダーとの協働モデルの類型



1) ステークホルダーとの協議

協働モデルの基本形である。事故の発生などの事態から、事業活動によってステークホルダーに何等かの影響があった場合、彼らに向き合ってその解決のために対応する。新興国での操業では、日本では考えられないような事態で利害関係者による反発が起こっている。工場の労働者によるストライキや労働争議が代表的な例だ。現地の労働法を遵守して操業していても、地域での労働者の不満が高じて賃上げを要求してくる事例が多い。会社側が法令を遵守しているので問題はないと考えても、労働者の間に不満が蔓延し権利を主張して集団行動をとられることで構内がストップしてしまえば、操業に被害を受けてしまう。彼らとの対話に応じ、理解の得られる方法を模索して打ち出すことが対策になる。

周辺の地域住民との摩擦が原因で操業に影響を及ぼすことも、よく起こるケースである。工場の進出にあたって、現地政府から建設の許可を得て作業を進め始めたところで地域住民から強い反対を受け、計画の変更を余儀なくされた事例もある。もともと政府が住民から信用されていないことが問題なのだが、こうした地域に固有な事情まで把握しておき、政府だけに向くのではなく住民の反応にまで気を配る必要がある。

2) 事業活動への組み込み

不測事態への発生への対処ばかりでなく、こうした状況を理解して日ごろから操業のなかに組み入れておくことである。現在関心が高い課題が、自社の操業だけでなくサプライチェーンにわたって責任をもつことである。サプライヤー管理のなかでも、労働条件への責任が主要な関心事である。契約を発注する立場が無理な条件を強要することで操業が圧迫され、その結果末端の労働者が権利侵害を被る事態が深刻である。

対応策としてCSR調達方針を策定してサプライチェーンマネジメントのなかに組み入れることは、アパレル業界や電子業界を中心に既に普及している。これだけでは不十分なので、欧米企業の間では現地の第三者監査の実施が常態化している。さらに、サプライヤーの操業サイトで労働者への実地教育・研修まで展開するケースが増えている。こうした能力向上(Capacity building)活動にまで踏み込みサプライチェーンでの利害関係者と直接接することが、ステークホルダーとの協働の成果といえる。

こうした背景を踏まえ、現在ISO20400「持続可能な調達」の策定が進んでいる。最終的に2016年冬から2017年春ころには国際規格として発行される見込みである。

3) ビジネス・イノベーション

新たな事業機会の創出に向けて、ステークホルダーを有用なパートナーと位置付けて協働することで、事業上の成果が生まれるイノベーションである。

まず考えられるスタイルは、ステークホルダーと連携することでその地域に特有の社会課題の解決の方法を見出し、新たな事業モデルにつなげることである。例えば、衛生や医療問題などのヘルスケアの改善は、新興国で共通の課題だ。先進国向けに流通している技術や製品をもってきてもミスマッチであり、現地の状況に対応した形にする必要がある。そこに暮らす人々の意見やアイデアを協議し取り込むことが必要で、ステークホルダーは製品やサービス開発のパートナーともいえよう。またこのようにプロセスを共有することが信頼を得ることにつながり、将来の市場展開にもつながっていく。

製品やサービスを展開するためのマーケティング網の開拓の際にも、現地での人間関係

の構築がカギであり、ここでもステークホルダーとの協働のコンセプトが生きる。農村部等で全く新たに販売基盤をつくるには、地域の人的ネットワークの活用が考えられる。こうした活動も協働の姿勢をもつことで、事業の成功が見込める。地域での社会貢献や寄付、ボランティア活動をうまく活用していくことも信頼を得る方策になるので、様々なアプローチを総合し戦略的にCSRを活用していくとよい。

4) 社外とのコミュニケーション

上記3つのすべてのステージにわたって求められる行動が、社外との積極的なコミュニケーションである。直接的な利害関係者はもちろんのこと、広く社外全般に対してオープンな姿勢をもつことだ。ここでは透明性とアカウンタビリティ(説明責任)がキーワードになる。グローバル社会では、アカウンタビリティとは事態に取り組んで済ませればよいということではなく、やったことはしっかりと公表しステークホルダーが納得するように説明していくことと考えられている。情報の開示にとどまらず、自社の活動を理解してもらうようにプロアクティブに動くことなのだ。そしてネガティブな事項についての対応も自発的に公表していけば、その姿勢が評価され逆に信頼につなげていける。

●ステークホルダー・リレーションズ： 戦略的 CSR のコミュニケーション

このようにして考えると、ステークホルダーとの協働とは、社外に向けてCSRの取り組みを発信していく「ステークホルダー・リレーションズ」といえる。これまでのSR(Social Responsibility)を次のステージのSR(Stakeholder Relations)に進展させることが戦略的CSRであり、また攻めのガバナンス戦略のひとつのカギになる。

『経営倫理』81号 特集：ステークホルダー：ダイアログと経営倫理
掲載原稿(2016年1月25日発行)